

Marco para situar el análisis de
estilos descentralizados de
gestión y modelos de gestión
basados en la escuela.
Esquema de informe

Javier Lasida

Guatemala, junio 2011

Conceptos

Distintos usos de descentralización:

1. Referida a instancias de gobierno intermedio y local
2. Gestión basada en el centro, en el actor local que está en vínculo directo con el educando.

No son categorías excluyentes, pueden darse juntas. Se priorizará la 2ª.

Temas vinculados, pero diferentes

1. ¿Quién es el propietario? ¿Quién lo gestiona?

Estatual, privado (con o sin fines de lucro), de gestión estatal o privada.

¿es conveniente la diferenciación “público-privado”.

2. ¿quién(es) financian al centro?

Con fuerte implicancias (y confusiones), pero diferentes que la descentralización.

Conviene separarlos.

El foco desde la política educativa y desde el centro

Combinar el foco macro, en el conjunto del sistema y la política.

Mirando especialmente como se vinculan las autoridades, responsables del gobierno de la educación con cada centro.

Con el foco micro

los procesos desde la perspectiva de cada centro

Son perspectivas complementarias.

**A. DESDE LA PERSPECTIVA
MACRO, DEL SISTEMA Y LA
POLÍTICA EDUCATIVA**

1. ¿quién decide qué?

FUNCIONES DECISIONES ACTORES	Normas, Objetivos Criterios,	Financia Ejecuta gasto	Produce y recibe info	n
Autorida des, responsa bles				
N				
Centro				

Actores con alguna capacidad de decisión – a identificar en cada caso

1. Responsables institucionales (ME, municipio, otros)
2. Responsables regionales
3. Supervisores
4. Centro educativo
5. Consejos y otros órganos internos
6. Padres, alumnos, docentes

Ejemplos de funciones o decisiones que toman

1. Normas, criterios, objetivos.
2. Financiamiento y aporte de recursos
3. Gestión de los recursos humanos, financieros y materiales
4. Ingreso del estudiante /elección-selección
5. Programa curricular
6. Información producida y recibida
7. Evaluación del centro
8. Auditoría del centro

Tránsito en los tipos de *vínculos* entre responsables institucionales-centros educativos

De

- Burocrático-administrativos..
Media: isomorfismo universitario
- 2. Centralizados y rígidos
- 3. Procedimientos homogéneos, poca o sin evaluación de resultados

HACIA

1. Gerenciales-regulatorios
2. Descentralizados y flexibles
3. Diversidad de propuestas, mecanismos compensatorios medición de resultados

DE

4. Concentración de roles en el estado, los cumple todos y “es el que sabe”
 - Desconexión entre funciones y gestión
 - Inspección basada en opinión experta. Feudalizada.
 - Información centralizada, agregada

HACIA

4. Diversidad de actores
 - Diferenciación de “juez y parte”
5. Distintos tipos de estandarización
6. Supervisión basada en pautas, estándares, peso de autoevaluación
7. Información para distintos actores, especificada por centro

El tránsito no es lineal

- Coexisten los dos tipos de vínculos configuraciones en cada país
- Se dan simultáneamente vínculos de ambos tipos en un mismo país

Dependiendo de quienes sean los actores locales

- Marchas y contramarchas

**B. DESDE LA
PERSPECTIVA DEL
CENTRO Y DE SU CALIDAD**

Cambios en los sistemas de calidad en general

Enfoque de oferta

- El propósito de la calidad es la homogeneidad
- Énfasis en procedimientos
- Sistemas inespecíficos

Enfoque de demanda

- El propósito es reconocer la calidad en la diversidad
- Énfasis en resultados
- Creciente desarrollo de sistemas sectoriales de calidad. Estudiamos 9 educativos, con gran confluencia en dimensiones.

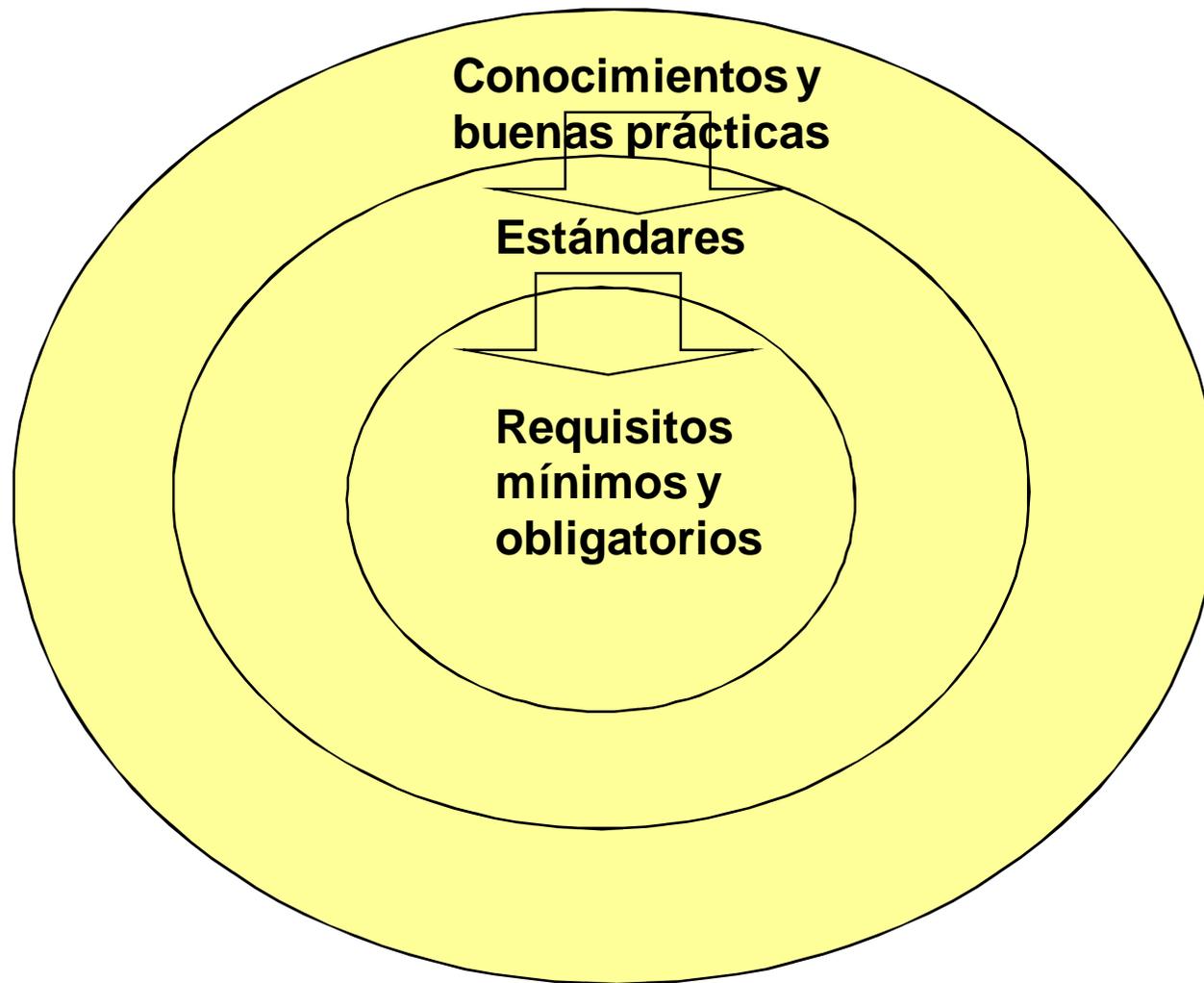
La calidad educativa es un desafío en dos sentidos

- En un sentido general, porque sin calidad no hay equidad
- En un sentido más específico, referido a los sistemas y tecnologías que se utilizan para promoverla y evaluarla
- Hay distintas definiciones y distintos objetos de la calidad: por ejemplo los aprendizajes, las competencias, los procesos y las organizaciones.

Algunas características de los sistemas de calidad de los centros

- Ciclo: autoevaluación-mejora-nueva evaluación
- Tendencia a referencias estandarizadas. Con estándares basados en conocimiento
- Generación de roles y equipos internos, con apoyos, acompañamientos externos
- Voluntariedad
- Participación
- Tendencia a la certificación independiente

Los sistemas de calidad y las políticas, sinergias y especificidades



CICLO DE LA CALIDAD DE ABAJO ARRIBA

*La etapa de
producción de
conocimientos*

*La etapa de
aplicación
voluntaria*

*La etapa de la
generalización*

**Buenas
prácticas**
Investigación
Conocimientos

Validación
Estandarización
Aplicación
Certificación

**Aplicación
generalizada
por parte del
gobierno de la
educación**

Se hace por
organización

Es colectivo, con
múltiples actores
cooperando

Desde el Estado,
como parte de la
política pública

Notas para una foto actual

1. En la mayoría de los países hay proyectos de E-M-E. Muchos con fondos concursables.
2. Hay algunos sistemas estandarizados.
.Fundac. Chile, Fe y Alegría
3. Hay algunos sistemas de certificación de centros. ISO, norteamericanos, EFQM, SCI.

4. Escasa incorporación en la estructura organizativa o en el marco institucional.

- a. Institutos de evaluación tienden a estar centrados en aprendizajes
- b. Pocos casos de desarrollo institucional hacia enfoque de rectoría-evaluación.

Colombia, MEd valida modelos y financia

Perú, IPEBA, SINEACE

Chile (nueva Ley)

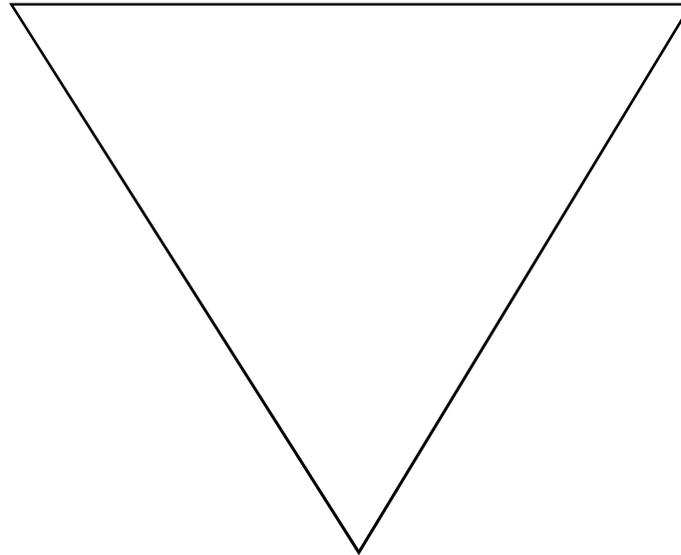
Algunos comentarios finales

Sinergia básica: descentralización y calidad

- La calidad sin descentralización corre el riesgo de burocratizarse
- La descentralización sin calidad es desorden, deterioro, inequidad

Tres dimensiones claves

**Gestión
administrati
va y
educativa**



**Calidad,
aprendizajes,
convivencia,
equipo
docente**

**Elección,
selección
de los
educandos**

Otras cuestiones a considerar

1. Riesgo de segmentación de la certificación de centros
2. El conocimiento que sustenta los estándares
3. Reconversión y fortalecimiento técnico de los ámbitos centrales
4. Vinculación del centro con otras políticas sociales ¿carga u oportunidad?
5. Horas y roles docentes fuera del aula